心理科学进展 2019, Vol. 27, No. 7, 1167–1182
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2019.01167

·研究构想(Conceptual Framework)·

权力何以授予：目标理论视角下领导授权行为的形成机制*

李朋波[1] 孙雨晴[2] 雷 铭[1]

([1]北京第二外国语学院旅游科学学院, 北京 100024) ([2]中国人民大学商学院, 北京 100872)

摘 要 随着组织所处环境的深刻变化，如何促进管理者更加积极地表现出授权行为，成为领导实践和研究的重要议题。现有围绕领导授权行为形成的研究存在理论基础薄弱、“以领导者为中心”倾向突出等不足，导致其未能很好地解答现实议题。因此，以目标理论为视角，并整合性地考察领导者和下属的作用，以工作团队为研究情境，对领导授权行为的形成机制进行深入探讨。首先，通过多案例研究，探索出促进领导授权行为形成的目标融合类型及其作用过程，构建出领导授权行为形成机制的理论模型；其次，将收集纵向的团队主管下属对子数据，明确这些目标融合关系对领导授权行为的影响效应；最后，将通过进一步数据收集，对提出的领导授权行为形成机制模型进行整体验证。这将拓宽并加深对领导授权行为形成机制的认识，从而更好地把握领导授权行为形成的规律，并有助于企业更好地开展与此相关的管理实践。

关键词 领导授权行为；目标理论；目标融合；形成机制
分类号 B849:C93

1 问题的提出

近年来，由于组织所处内外部环境的深刻变化，领导授权行为(Leader Empowering Behavior)日益受到理论界和实务界的重视(Dong, Liao, Chuang, Zhou, & Campbell, 2015; Sharma & Kirkman, 2015; 林晓敏，林琳，王永丽，白新文，2014; 孙圣兰，吕洁，2016; 唐贵瑶，李鹏程，李骥，2012; 王辉，张翠莲，2012)。从组织外部环境来看，商业竞争加剧使得市场环境日益复杂多变，尤其是随着互联网时代的到来和互联网技术的广泛运用，信息开放和用户主导的全新特征对组织管理带来了新的挑战，领导者越来越难以凭借自身的力量来应对这种高度动态、复杂环境的挑战，转而需要发挥员工发现和创造用户价值的自主性和积极性，以提高组织的灵活性和效率以获得竞争优势。在组织内部，知识型员工和新生代员工的持续崛起，员工群体对自我价值体现和工作自主性的诉求越来越高(李燕萍，侯炬方，2012)。在此背景下，以授予下属权力并实现其工作自主性为核心的领导授权行为，被广泛证实能够在员工、团队和组织层面带来积极的效能(Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Biemann, Kearney, & Marggraf, 2015; Fong & Snape, 2015; Liu & Magnan, 2016; 王永跃，葛菁青，张洋，2016; 尹俊，王辉，黄鸣鹏，2012)，对组织发展的重要作用日益凸显。

尽管领导授权行为能够带来诸多积极效果，但很显然领导者不会在任何情形下都表现出授权行为，那么随之而来的一个问题就是，该如何促进领导者更加积极地表现出授权行为？要回答这一议题，关键是要弄清楚领导授权行为究竟是如何形成的，即领导授权行为的形成机制，如果能够深入把握领导授权行为的形成机制，企业就能够据此采取适当的管理策略来促进领导授权行为的形成并获取其效能。

现有围绕领导授权行为的研究主要分布于对

收稿日期：2018-08-17
* 国家自然科学基金青年项目(71702005)资助。
通信作者：李朋波, E-mail: lpbup@sina.com

其效能及作用机制的探讨，对领导授权行为形成的研究相对较少(林美珍，凌茜，2016；唐贵瑶等，2012)。现有围绕领导授权行为形成的研究集中于对领导授权行为前因的探索，总体来看，学者们对领导授权行为前因的探索大致可分为领导者个体因素、员工因素和组织环境因素三类：(1)领导者个体因素，包括性别等领导者的人口统计特征(Slaughter, 2012；张瑞娟，尹鹏飞，王延泽，2014)，长期结果考量、控制愿望、不确定性规避、授权风险考量、权力距离感、自我牺牲精神等领导者的个体特征(刘生敏，廖建桥，2013；刘文兴，张鹏程，廖建桥，2013；韦慧民，龙立荣，2011；杨英，龙立荣，周丽芳，2010；张文慧，王辉，2009)，管理层级、工作负担等领导者的工作特征(刘生敏，廖建桥，2013；刘文兴，廖建桥，黄诗华，2012)；(2)员工因素，包括管理人员对员工的信任、员工的成熟度和准备度等(Hakimi, van Knippenberg, & Giessner, 2010；Irgens, 1995；Johnson & Paper, 1998；韦慧民，龙立荣，2011)；(3)组织环境因素，如环境不确定性、组织正式度、组织集权度和制度控制、领导者发展计划、授权氛围等(Dahinten et al., 2014; Densten & Gray, 2001; Seibert, Silver, & Randolph, 2004; Srivastava & Vyas, 2015；杨英等，2010；张立明，2012)。整体来看，现有围绕领导授权行为形成的研究取得了一定成果，但较之于围绕领导授权行为效用及作用机制的研究，对领导授权行为形成的研究相对较少，对“如何促进领导者更加积极地表现出授权行为”这一议题的回答而言，还需要得到加强，且对领导授权行为形成机制的研究，属于领导研究中的一个基本问题，即“领导力从何而来” (Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011)，具有重要的价值和意义。

与此同时，从“管理研究应发挥指导和改善管理实践的应有作用”这一判定标准来看，现有围绕领导授权行为形成的研究存在一些不足之处，其中最为突出的不足有以下两方面：

其一，聚焦于现象层面的考察，缺少必要的理论基础和理论视角。

现有研究大多集中于现象层面的考察，关注和探讨的基本上都是一个或几个前因变量与领导授权行为之间的关系。这些知识尽管在一定程度上能够帮助我们认识到“怎样的领导者”、“面对怎样的员工”或“处在怎样的组织环境中”更有可能形成领导授权行为，但同时这些知识很难帮助我们把握领导授权行为形成的深层次原因和规律。在不同的情境下，领导者个体、员工群体及个体、组织环境等因素差异很大，这意味着如果不能认识到领导授权行为形成的深层次原因和规律，就难以有效地在面对不同情境时都能够促进领导者表现出积极的授权行为。这种情况表明，领导授权行为形成的研究亟需适当的理论基础和理论视角加之指导，借助于一些理论基础和理论视角，才更有可能“拨云见日”，形成更有价值的理论知识。

其二，“以领导者为中心”的倾向突出，难以指导管理实践，且忽视下属在领导授权行为形成中的作用，不符合时代发展趋势。

主要表现为以下几个方面：对领导者个体因素的考察是现有研究的主要组成部分；对员工因素的考察表现为领导者对下属的信任或者对其能力素质的判断，领导者的主导性地位明显；组织因素也更多地关注于领导者的工作负担、组织为领导者提供的授权培训等。如果按照这些因素来考虑促进领导授权行为的管理策略，就意味着企业需要找到或培养具有一些特定人口统计特征、个性特征的管理者，或者让管理者面对具有某些特征的下属，而这些思路显然具有极大的不确定性，因而对管理实践的指导作用有限。同时，这种“以领导者为中心”和领导者占据主导地位的情况，忽视了下属在领导授权行为形成中的积极性和主动性作用，属于典型的领导者为中心、自上而下驱动的传统领导观念范畴(Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007)。而在当前时代背景下的组织内部环境中，下属和领导者之间不再是简单的依附和服从关系，组织行为学研究愈发强调将组织中的人视为具有自我成长需要的积极性和适应性主体(Deci & Ryan, 2012；章凯，2014)。此外，“权责并行”，领导授权行为不仅意味着领导者将权力分享给下属，同时也是下属接受权力并承担责任的过程。这启发我们，在考察领导授权行为的形成时，不仅需要关注“在何种条件下领导者更有可能表现出授权行为”的问题，还需要重视下属在领导授权行为形成中的积极性和主动性作用，即需要考察“在何种条件下下属希望被授权并承担工作责任”及其对领导授权行为形成的作用。只有整合性地考察领导者和下属在领导授权行为形成中的作用，才能够更加完整地认识领导授权行

为的形成机制。

针对现有研究存在的不足，本研究认为对领导授权行为形成的考察，需要找到合适的理论基础和理论视角来加之指导，并且需要整合性地考察领导者和下属在领导授权行为形成中的作用。

2　国内外研究现状及发展动态分析

从围绕领导授权行为的研究状况来看，自 20 世纪 90 年代 Manz 和 Sims (1991)、Pearce 等(2003)学者提出授权型领导的概念以来，学者们从领导授权行为的内涵与测量(Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013; Zhang & Zhou, 2014; 王辉，武朝艳，张燕，陈昭全，2008)、影响因素与形成(Slaughter, 2012; Srivastava & Vyas, 2015; 刘生敏，廖建桥，2013)、效用及作用机制(Fong & Snape, 2015; Liu & Magnan, 2016; Raub & Robert, 2010; 刘松博，王亚楠，许惠龙，穆桂斌，2013; 唐贵瑶等，2012; 王永跃等，2016; 尹俊等，2012)等方面展开了相关研究，取得了丰富的成果并构成了较为完整的知识图景。

其中，领导授权行为效能及作用机制是现有研究的主体组成部分。尽管大量的实证研究已经证实领导授权行为有诸多积极作用，但并不是所有管理者在任何情形下都愿意授权给员工，因此近年来，以国内学者为主的研究者们开始关注领导授权行为形成的研究，并集中于探讨领导授权行为形成的影响因素。以下将回顾和梳理领导授权行为的内涵、影响因素两个方面的主要研究文献。

2.1　领导授权行为的内涵

在领导研究中，学者们通常从“风格”、“行为”、“过程”等不同角度来界定某种领导活动的特征。现有围绕领导授权的界定中，“授权型领导”和“领导授权行为”是两种最为常见的提法。其中，“授权型领导”强调的是一种领导风格或类型，在具体描述“授权型领导”的内涵，则是从“行为”的角度对其进行描述，即将“授权型领导”视为领导者在领导活动中的一种行为类型，本研究关注的是“领导授权行为”。

从“行为”来描述授权型领导，侧重领导者的授权行为，比如鼓励下属表达自己的意见和想法、与员工分享信息和知识、要求员工对工作结果承担责任(Arnold et al., 2000; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh, 2011)。领导授权行为可概括为，为了提高员工绩效而采取一系列向下属授予权力的行为，使下属具有对某项工作的管理决策权并承担相应的责任。比如, Arnold 等(2000)认为领导授权行为是指在组织或团队中的以授予下属职权为核心的有效领导行为。此外，学者们还将领导授权行为视为一种行为过程，即领导分享权力的行为过程，在此过程中提高员工对权力的感知，增强员工在工作中的自主性(Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Lorinkova et al., 2013; Zhang & Zhou, 2014)，例如，Ahearne 等(2005)指出，领导授权行为包括强调工作意义、传递对绩效的信心、促进参与式决策、提供自主权以减少科层制约束；Zhang 和 Zhou (2014)把领导授权行为定义为领导者通过阐明工作意义、允许较大自主性、对员工能力表示信心、排除绩效障碍等方式实现同员工共享权力的行为。

2.2　领导授权行为的影响因素

国外学者关注领导授权行为的影响因素较少，主要从性别和信任程度两个方面做了实证研究；近年来国内学者对领导授权行为影响因素的相关研究逐渐增多，研究者们主要围绕领导者这个核心，从领导者个体因素(包括领导者的人口统计特征、个性特征和工作特征三个细分类别)、员工特征、组织环境这三类因素进行分析。

2.2.1　领导者个体因素

第一，从领导者人口统计特征角度分析影响因素。人口统计特征主要包括性别、年龄、职业等因素，在人口统计特征方面，目前的研究主要是探讨领导者的性别与领导授权行为之间的关系。Slaughter (2012)运用跨层分析法对 IT 行业的主管及其下属进行实证研究，发现从总体上来看，性别对领导授权行为没有显著影响，仅在鼓励自主决策和强调责任两个维度上女性领导者的得分明显高于男性领导者。张瑞娟等(2014)基于生理性别理论和社会文化因素，选取多个行业的领导者为研究样本展开研究，结果表明，女性管理者的领导授权行为明显高于男性管理者。由于中西方文化存在明显的差异，或者研究者所选取的研究对象所从事的行业不同，导致关于性别对领导授权行为影响的研究结论存在分歧。可以看出，目前关于领导者人口统计特征对领导授权行为的影响尚局限于性别因素。

第二，从领导者个性特征角度分析影响因素。领导者的个性特征主要包括领导者的权力距离感、不确实性规避、控制愿望、长期结果考量和自我牺牲精神等。目前国内学者对这些因素与领导授权行为之间的关系开展了一些实证研究。张文慧和王辉(2009)从领导者的个体特征角度出发，发现了领导授权行为的两个新的影响因素，即长期结果考量和自我牺牲精神，并通过问卷调查检验了二者对领导授权行为的影响，结果发现，长期结果考量有利于领导授权行为，而自我牺牲精神对领导授权行为的积极效应只在高不确定性环境下存在。韦慧民和龙立荣(2011)从信任行为视角出发，通过层级回归分析得出，权力距离感对下属认知信任与领导授权行为之间的关系具有显著调节作用，而对下属情感信任与领导授权行为之间关系的调节作用不显著。刘生敏和廖建桥(2013)的研究结果表明，领导者的权力距离感既会直接影响领导授权行为，又会调节工作负担对领导授权行为的影响。刘文兴等(2012)将价值观和工作特征两种视角结合起来考虑，探讨了不确定性规避和工作负担对领导授权行为的直接影响路径，研究表明不确定性规避与领导授权行为之间存在负相关关系，控制愿望在其中起着调节作用。杨英等(2010)从授权风险的角度研究了领导者不愿授权的原因，主要探究了任务绩效、组织利益以及权力地位风险考量对领导授权行为的负向影响，并检验了领导−成员交换(LMX)和组织集权度在其中的调节作用。可见，领导者的权力距离感、不确定性规避、控制愿望、长期结果考量、自我牺牲精神和授权风险考量等个性特征是影响领导授权行为形成的重要因素。

第三，从领导者工作特征角度分析影响因素。工作特征是指工作本身具有的价值，包括工作负担、管理层级等。研究者们对领导者的工作负担与领导授权行为之间的关系探讨得较多。领导者的工作负担是其产生工作压力的重要来源之一(刘玉新，张建卫，2005)。领导者的工作负担越大，意味着工作压力也越大。当领导者工作压力较大时，他们通常会采取一些措施来减压，比如寻求上级帮助要求减少工作任务，或者寻求同事帮助请其协助以完成工作，或者直接授权下属并且给予适当的指导，抗压能力较差的领导者甚至会离职等。在各种减压措施中，直接授权下属通常被视作最优的选择。现有研究表明，与工作负担较轻的领导者相比较，工作负担较重的领导者更可能通过向下属授权来完成工作任务(刘生敏，廖建桥，2013；刘文兴等，2012)。刘文兴等(2012)还依据特质激活理论，检验了领导者个体背景中的管理级别所发挥的调节作用，即管理层级会调节工作负担与领导授权行为之间的关系。

2.2.2 从员工角度分析影响因素

领导授权行为不仅涉及到领导者个体因素对其授权行为的影响，同时领导作为领导者、下属和情境之间的互动过程，也涉及到员工方面的因素，现有研究主要关注了领导者对下属的信任、员工的成熟度或准备度等因素对领导授权行为的影响。首先，取得上级的信任是下级获取支持和权力的一个重要条件，信任水平越高，领导更愿意承担越多的风险，从而更有可能向下级授予更多权力。相关实证研究结果表明，领导者对下属绩效的信任程度和对下属正直性的信任程度是领导授权行为的重要前因变量，对领导授权行为有显著的正向影响(Hakimi et al., 2010；韦慧民，龙立荣，2011)。除了信任程度外，领导者需要评估员工完成某项具体工作任务的能力和意愿，以便采用恰当的领导行为。为了使授权取得成功，被授权员工需要具备丰富的知识，较强的工作能力，熟悉工作流程，并具有较强的决策能力(Johnson & Paper, 1998)。Irgens (1995)将员工掌握工作任务的知识、完成工作任务的技能、制订工作计划的能力、能按期完成工作任务定义为员工的成熟度或准备度，员工对要完成的工作任务做好充分的准备，可降低管理人员的授权风险，促进管理人员表现更多的授权行为。

2.2.3 从组织环境角度分析影响因素

目前研究者们主要探讨了环境不确定性、组织正式度、组织集权度以及制度控制对领导授权行为的影响。张文慧和王辉(2009)考察了环境不确定性在长期结果考量、自我牺牲精神与领导授权行为之间的调节作用，杨英等(2010)研究了组织集权度在授权风险考量与领导授权行为之间的调节作用，韦慧民和龙立荣(2011)关注到了制度控制在领导者对下属信任与领导授权行为之间的调节作用。这些研究均将工作环境因素视为调节变量，然而却忽略了工作环境因素对领导授权行为所产生的直接影响。张立明(2012)从团队领导这个

新视角出发，把工作环境不确定性、组织集权度和正式度这 3 个环境因素都考虑在内，既验证了这 3 个环境因素对团队领导授权行为的直接影响，又验证了它们在团队领导者对团队成员的信任与授权行为之间的调节作用。Seibert 等(2004)的研究关注了授权型领导发展计划，研究结果表明，授权型领导的发展计划通过结构授权，再通过心理授权影响领导授权行为，领导授权行为可以通过集中培训和授权过程得到增强；同时，他们提出了授权氛围这个概念，将其界定为员工对企业利用组织结构、政策和管理措施支持授权工作的共同看法。

2.3 现有研究不足与展望

围绕领导授权行为的形成，学者们从多个角度探索得出了一些影响领导授权行为形成的因素，对认识领导授权行为的形成具有重要的价值和意义。与此同时，深入分析该主题的现有研究文献，不难发现，现有研究还存在如下不足:

第一，整体呈现出零散的状态，缺少必要的理论基础和理论视角。现有研究大多集中于现象层面的考察，关注和探讨的基本上都是一个或几个前因变量与领导授权行为之间的关系。这些知识尽管在一定程度上能够帮助我们认识到“怎样的领导者”、“面对怎样的员工”或“处在怎样的组织环境”中领导者更有可能表现出授权行为，但同时这些处在现象层面的知识很难帮助我们把握领导授权行为形成的深层次原因或规律，对管理实践的指导作用有限。这说明领导授权行为形成的研究亟需适当的理论基础和理论视角。

第二，以领导者为中心的倾向明显，忽视下属在领导授权行为形成中的主动性和积极性作用。对领导者个体因素的考察是现有研究的主要组成，对员工因素的考察也表现为领导者对下属的信任或者对其能力素质的判断，在组织因素方面也更多地关注于领导者的工作负担、组织为领导者提供的授权培训等，这说明在现有围绕领导授权行为形成的研究中，“领导者为中心”的倾向明显，属于以领导者为中心、自上而下驱动的传统领导观念范畴(Uhl-Bien et al., 2007)。而领导作为领导者、下属及领导情境三者之间的复杂互动过程，需要重视下属在领导授权行为形成中的作用，尤其是在当前的组织内部环境中，下属和领导者之间不再是简单的依附和服从关系，领导活动“去中心化”已经成为重要的趋势，组织行为学研究也愈发强调将组织中的人视为具有自我成长需要的积极性和适应性主体(Deci & Ryan, 2012; 章凯, 2014)；加之知识型员工和新生代员工的不断崛起，员工群体对工作自主性的要求和对自我实现的需求不断增强(李燕萍, 侯炬方, 2012)，因此更需要重视下属在领导授权行为形成中的主动性和积极性作用。

第三，强调领导者权力分享和下放行为的形成，对下属接受权力和承担责任行为的形成及其对领导授权行为的作用关注不足。“权责并行”，领导授权行为不仅意味着领导者将权力下放和分享给下属，同时也是责任下放和共担的过程。现有围绕领导授权行为形成的研究尽管已经开始从员工工作特征、员工工作准备度等方面关注了授权行为中责任下放和共担的内容，但对该内容的关注仍严重不足，且大多来自于领导者对下属的判断，对下属接受权力并承担责任行为的形成关注不足。在现有围绕领导授权行为效能及其作用机制的研究中，已经有学者开始关注工作责任授予对员工行为和态度的影响(Clark, Hartline, & Jones, 2009; 庞书一, 郑兴山, 唐宁玉, 2013)，但在领导授权行为形成的研究中对员工接受权力和责任行为的关注还非常欠缺。因此，在探索领导授权行为的形成机制时，不仅需要关注“在何种条件下领导者更有可能表现出授权行为”的问题，还需要重视下属在领导授权行为形成中的积极性和主动性作用，即需要考察“在何种条件下下属希望被授权并承担工作责任”及其对领导授权行为形成的作用。只有整合性地考察领导者和下属在领导授权行为形成中的作用，才能够更加完整地认识领导授权行为的形成。

第四，聚焦于对领导授权行为形成的影响因素的探讨，但对这些影响因素作用机制的探讨比较欠缺。对管理知识的创造与价值而言，不仅需要关注“是什么” (即“What”的问题)，更需要关注“如何” (即“How”的问题)，这方面的知识无论是对理论发展还是管理实践都具有更为重要的价值。现有围绕领导授权行为形成的研究，更多的是对领导授权行为前因的考察，但对这些前因如何影响领导授权行为的考察比较欠缺，这说明在考察领导授权行为的形成机制时，不仅需要探索得出领导授权行为的相关前因，还需要探索这些

前因对领导授权行为形成产生作用的机制。

2.4 目标理论视角的引入与整合性考察的思路

由于现有围绕领导授权行为形成的存在以上不足，也导致它未能很好地回答“如何促进领导者更加积极地表现出授权行为”的现实议题。总体来看，对该主题研究的发展及其在管理实践方面应发挥的作用而言，需要从以下几个方面入手予以改进：(1)引入新的理论视角，并以该理论为指导来探索领导授权行为的形成机制；(2)整合性地考察领导者和下属在领导授权行为形成中的作用，尤其是要重视下属在领导授权行为形成中的作用，即需要考察下属希望被授权并承担工作责任的前因及其在领导授权行为形成中的作用；(3)在探索领导授权行为形成前因的基础上，更需要考察这些前因对领导授权行为形成产生作用的机制。

2.4.1 目标理论视角的引入

在以上改进方面中，为领导授权行为前因与形成的研究引入新的理论视角是破解现有研究不足的关键。在理论基础和理论视角的选择方面，目标是管理学和心理学研究中的一个重要概念，它指的是人们努力追求并且能够指导当前行为的事物或状态(Elliot & Fryer, 2008)，主要解决的是人们“为何行动”的问题(Austin & Vancouver, 1996)。学者们在不同的研究中都曾强调过目标对于个体的价值，例如，心理学家阿德勒曾经说过，“如果一个人没有目标，那么他就无法思考、感觉、希望或者行动”；章凯(2014)提出的“目标人”假设认为，“人在本质上是一种由心理目标驱动的、自主寻求意义的观念性生命，自主寻求内心的目标并努力使之实现是人的行为的基本特征”等。目标通过将个体的意志和行动相连接，为个体的行动乃至生命赋予了意义，也因此成为理解个体行为的一个重要视角。同时，目标理论已经成为理解人类动机和人格的重要理论基础，在组织行为学研究中的应用也越来越广泛，并日益成为具有基础性意义的重要理论。人们产生某种动机或行为的背后是目标驱动的结果，领导授权行为的形成也是如此，其产生同样是目标驱动的结果。因此，我们认为对领导授权行为形成机制的探索，以及本研究拟整合性地考察“在何种条件下领导者更有可能表现出授权行为” (涉及领导授权行为和动机的产生)和“在何种条件下下属希望被授权并承担工作责任” (涉及到下属希望被授权并承担工作责任的行为和动机的产生)的探索思路而言，目标理论是一个非常理想的理论基础和理论视角。

2.4.2 整合性地考察领导者和下属在领导授权行为形成中的作用

进一步看，如果要整合性地考察领导者和下属在领导授权行为形成中的作用，就需要从领导者和下属关系的层面入手进行探索。从关系领导的观点来看，领导是领导者、下属及领导情境三者之间的复杂互动过程，领导者和下属间的关系被看作是领导行为形成的重要因素(Kouzes, Posner, & Biech, 2010; Zhang, Luo, & Lee, 2013)。可以看出，某种领导行为及其效能的产生离不开互动主体之间的关系及其质量。在这方面，国内学者林美珍、唐贵瑶等均认为，需要从领导者和他人的关系入手来探讨领导授权行为的形成(林美珍, 凌茜, 2016; 唐贵瑶等, 2012)。如果从目标理论这一理论基础和视角来看，就涉及各种目标之间的互动关系，在团队情境中，涉及到诸如团队目标、领导者个人目标、下属个人目标等之间的关系(本研究将这类目标之间的关系简称为“目标关系”)，例如领导者-下属目标关系、团队-成员目标关系等。同时，由于目标能够更加本质地解释主体产生动机和行为的原因，因此可以说，不同主体之间的互动在本质上是其目标之间的互动，因此从目标关系入手探索领导授权行为的形成也具有本质性意义，匹配于本研究希望探索领导授权行为形成的深层次原因和规律的目的。

2.4.3 研究问题与内容的提出

那么，在团队情境中，哪些类型的目标关系能够影响领导授权行为的形成(前因)？如果能够影响，这些目标关系对领导授权行为形成产生作用的机制是什么(作用机制)？本研究认为，如果能够找到并明确能够影响领导授权行为形成的这些目标关系并把握其作用机制，企业就能够通过适当的管理策略来构建这些目标关系并提升其质量，进而促进领导授权行为的形成并获取其效能。

基于以上分析，本研究将以目标理论为基础和视角，以工作团队为研究情境，整合性地考察领导者和下属在领导授权行为形成中的作用，探索影响领导授权行为形成的目标关系，并深入探讨这些目标关系对领导授权行为形成产生作用的机制。基于以上分析，本研究的努力方向如下：(1)

为领导授权行为形成的研究引入目标理论这一具有基础性意义的理论基础和视角；(2)以工作团队为研究情境，探索影响领导授权行为形成的目标关系，并通过实证研究过程明确这些目标关系与领导授权行为之间的联系；(3)深入探讨这些目标关系对领导授权行为形成产生作用的机制。

3　研究构想

依据研究问题与内容，本研究预期实现以下三个研究目标：(1)通过典型性案例分析，探索影响领导授权行为形成的目标关系及其特征，以及这些目标关系及其特征作用于领导授权行为的过程，从而提出初步的领导授权行为形成机制的理论模型；(2)通过实证研究明确团队中目标关系及其质量水平对领导授权行为的影响效用，为这些目标关系作为领导授权行为的前因提供实证基础和依据，从而扩展对领导授权行为前因的认识；(3)通过实证研究明确团队中目标关系及其质量水平影响领导授权行为形成的内在机制，从而扩展和加深对领导授权行为形成的认识。

整体来看，这三项研究内容之间是一个逐渐深入的过程，即从“基于典型性案例的理论模型构建”到“领导授权行为前因的实证检验”，再到“领导授权行为形成机制的整体验证”；从管理知识的创造过程来看，本研究的三项研究内容是一个典型的从现象出发构建理论模型再逐步检验的知识形成过程。

3.1　研究一：领导授权行为形成机制的案例研究

本研究将以目标理论为基础，采用案例研究的方法与思路，从典型性案例的事实层面，探索得出促进领导授权行为形成的目标关系及其特征，并探明这些目标关系及其特征促进领导授权行为形成的过程，最终提出初步的领导授权行为形成机制的理论模型。

之所以采用案例研究方法，有以下三个原因：第一，本研究是希望探索得出领导授权行为的前因是什么(即“What”的问题)，以及这些前因促进领导授权行为形成的过程(即“How”的问题)，这些问题适合采用案例研究方法开展(Yin, 2009)；第二，较之于现有围绕授权领导行为形成的研究，本研究所采用的研究视角、希望整合性考察领导者和下属在领导授权行为中的作用等情况，决定了本研究所开展的探索工作是较新的，而案例研究在面对新的研究领域或现有研究不充分的问题时，具有通过捕捉和追踪管理实践中涌现的新现象来形成新概念和构建新理论的优势；第三，现有研究主要集中于对领导授权行为前因的探索，而对这些前因如何作用于领导授权行为的过程缺乏探讨，而案例研究能够借助广泛的数据来源对某种现象或者某个过程进行详尽的描述(Yin, 2009)。

本研究将按照“团队中的目标关系及其特征——作用过程——团队主管的领导授权行为”作为基本的分析框架；在此基础上，为了使得案例选择和案例分析不过于发散，本研究将依据现有相关研究形成相对更加具体的分析框架(见图 1)。

根据现有围绕目标关系的研究，本研究将用目标融合水平(goal congruence)来衡量目标关系的质量。在组织行为学和心理学研究中，目标融合是一个重要的概念，指的是互动主体间目标的一致性或者互动主体目标的兼容性(McGregor, 1960; Vancouver, Millsap, & Peters, 1994; 章凯, 李朋波, 罗文豪, 张庆红, 曹仰锋, 2014)，目前被探讨较多的包括组织−员工目标融合、领导者−下属目标融合、员工个人目标−工作目标融合等。在团队情境中且存在层次差别的目标融合类型，且与本研究有密切的联系包括领导者−下属目标融合、团队−员工目标融合等。在作用过程的探索方面，鉴于本研究希望整合性地考察领导者下属在领导授权行为形成中的作用，将以“对领导者的

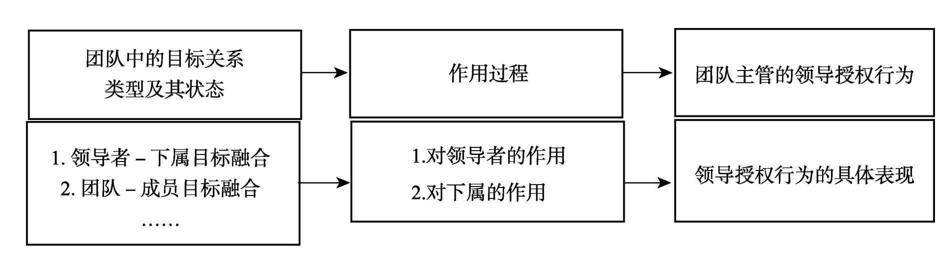


图 1　研究一开展案例研究的分析框架

作用”和“对下属的作用”为思路开展探索。

从案例研究构建理论的思路来看，往往需要找到某个现象的“理想状态”，因此本研究在案例分析对象方面将考虑对具有显著授权特征的优秀工作团队的选取。具体而言，依据图 1 的分析框架，本研究将遵循案例选择的“典型性”和“极端性”原则，并充分考虑数据获取的便利性，选取5~10个具有显著授权特征的优秀工作团队为案例分析对象，通过深度访谈、现场观察等方式获取研究所需的数据，通过定性数据的分析和理论构建过程，提出初步的领导授权行为形成机制的理论模型。

3.2 研究二：目标融合对领导授权行为影响效应的追踪研究

与现有研究中提出的领导授权行为的前因相比，本研究所关注的团队中的目标关系是较新的，从知识创造的科学性角度来看，除了研究一基于多案例的探索外，还需要为其提供更加坚实的实证基础，在此基础上才能够进一步探讨和验证这些目标关系对领导授权行为产生作用的机制，基于此，本研究将目标融合对领导授权行为的影响效应作为一项单独的研究内容。

在研究一提出理论模型的基础上，本研究将重点检验并明确领导者−下属目标融合、团队−成员目标融合等对领导授权行为的影响效应，从而进一步明确这些目标融合关系与领导授权行为之间的内在联系。为了达到这一研究目的，本研究将采用纵向追踪方法研究处在不同水平下的领导者−下属目标融合、团队−成员目标融合等目标关系对领导授权行为的差异性影响效应。

领导者−下属目标融合(supervisor-subordinate goal congruence)是领导者和下属适配性的一个重要方面，用来描述领导者和下属对他们共同目标的一致性认同(Vancouver et al., 1994)。在团队情境中，我们将领导者−下属目标融合界定为团队领导者和下属对团队工作目标的一致性认同。Vancouver 和 Schmitt (2010)的研究表明，领导者−下属目标融合发挥效能的过程与领导−成员交换的过程类似，即当领导者和下属一致认同他们的共同目标时，就能够形成高质量的交换关系，领导者更倾向给予下属更多的权力委任、参与决策、工作指导等(Graen & Uhl-Bien, 1995)，韦慧民和龙立荣(2011)的研究表明，高质量的领导−成员交换关系能够促进领导授权行为的产生。基于以上分析，提出假设 1。

假设 1：领导者−下属目标融合对领导授权行为有正向影响。

在团队情境中，除了领导者−下属目标融合外，还存在着团队目标和成员个人目标之间的关系处理。在现有围绕组织目标与个人目标的研究中，McGregor (1960)曾经指出，组织管理应兼顾组织和员工的需要，找到它们的契合点，并提出了“目标融合原则”，即“创造条件使组织成员达成自身的目标，同时努力追求组织成功”。Schneider, Goldstein 和 Smith (1995)提出，目标融合是人和组织匹配的一个重要维度，如果组织目标能够成为实现个人目标的工具，那么这个企业对个体来说将会更具吸引力。同时，大量的研究表明，组织目标和员工目标的融合可以减少冲突，提升员工的工作动机和工作绩效，并进而有助于组织有效性的实现(Kristof-Brown & Stevens, 2001; Paolillo, Jackson, & Lorenzi, 1986)。而且学者们逐渐认识到，组织应该找到组织目标和员工个人目标的结合点，这样的结合点被找到后，员工就能实现自我激励和自我管理(章凯等, 2014)。基于现有组织目标和员工目标融合的研究，我们将团队−成员目标界定为团队目标和成员个人目标的一致性，使员工能够在实现团队目标的过程中实现个人目标。

当团队−成员目标融合程度较高时，由于团队目标中包含着团队成员个人目标实现的可能性，包括领导者和下属在内的团队成员更容易对团队目标形成一致性认同进而实现对团队目标的共享，从而在领导者和下属间形成高质量的互动关系，类似于假设 1 提出时的分析逻辑，团队−成员目标融合最终将促进领导授权行为的形成。基于以上分析，提出假设 2。

假设 2：团队−成员目标融合对领导授权行为有正向影响。

3.3 研究三：领导者−下属目标融合、团队−成员目标融合对领导授权行为的作用机制研究

3.3.1 作用机制的主模型(图 2 中除两个虚线框的部分)

本研究将以前两项研究为基础，提出并验证领导者−下属目标融合、团队−成员目标融合对领导授权行为的作用机制模型(图 2)，其中“领导者对下属的信任”和“下属的目标承诺”两个变量来

自于研究一案例研究探索得出的“作用过程”的核心变量(在实际开展时将根据案例探索的结果增加和调整这些变量)。

主体所秉持的价值观通常被认为是其形成目标最重要的基础之一(Hoffman, Bynum, Piccolo, & Sutton, 2011)，领导者−下属目标融合体现的是领导者和下属对团队目标的一致性认同，首先体现的是领导者和下属在价值观方面的契合，因而是影响领导者和下属行为的重要方面(Tsui & O’reilly, 1989)，由于价值观影响着个体对客观事物的评价，因此领导者和下属之间在价值观上的契合对二者间的互动质量有着基础性的作用(Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007)。其次，领导者−下属目标融合也体现着领导者和下属对共同的团队目标的共享，在工作情景中，团队成员会围绕一个个具体的工作目标展开工作，让该目标成为全员的共同目标是形成团队凝聚力和动力的重要基础。

从领导者的角度来看，按照领导−成员交换的观点(Graen & Uhl-Bien, 1995)，当领导者和下属由于价值观契合和共享目标时，二者之间能够形成高质量的互动关系，领导者会对下属产生更多的信任。现有研究表明，领导者对下属信任程度是领导授权行为的重要影响因素，对领导授权行为有显著的正向影响(Hakimi et al., 2010; 韦慧民, 龙立荣, 2011)。从下属的角度来看，当其与领导者存在价值观契合关系并与领导者共享目标时，就更有可能向领导者和共同目标的实现进行目标承诺(Burgess & Turner, 2000; Locke, Latham, & Erez, 1988)；而当下属进行积极的目标承诺后，能够提高领导者对其完成某项工作任务意愿的评估，即领导者会认为下属希望被授权并承担工作责任，从而更倾向于向下属授权(Irgens, 1995)。

基于以上分析，提出假设 3 和 4。

假设 3: 领导者−下属目标融合能够正向影响领导者对下属的信任，进而正向影响领导授权行为。

假设 4: 领导者−下属目标融合能够正向影响下属的目标承诺，进而正向影响领导授权行为。

团队−成员目标融合描述的是团队目标和成员个人目标之间的一种高质量互动关系，即团队目标中包含或者充分考虑了员个人目标的实现，成员从而能够通过团队目标的实现来达成个人目标。首先，现有围绕组织−成员目标融合(类似于团队−成员目标融合)的研究表明，这种目标融合关系能够促进包含领导者和下属群体在内的组织成员们的目标一致性和对组织目标的共享，并促进领导者和下属之间的相互信任、相互合作等关系(章凯 等, 2014)，类似于以上提出假设 3 的分析过程，团队−成员目标融合能够促进领导者对下属的信任，从而促进其更加积极地向下属授权。再者，按照目标理论的基本观点，个人目标本身具有动机功能，能够组织和发动行为以实现目标(Moskowitz & Grant, 2009; Shah & Garder, 2008; 章凯, 2014)，员工的个人努力受其心理目标(即员工的个人目标)的驱动。因此，当团队目标和成员目标融合程度较高时，员工受其个人目标实现的驱动，更可能积极地向团队承诺工作目标(Kristof-Brown & Stevens, 2001)。员工进行目标承诺后，不但可以影响个体对实现目标的预期，而且还能够方便组织或领导者对其完成工作任务意愿和预期绩效的评估(Hollenbeck & Klein, 1987)，因此类似假设 4 的提出过程，可以看出团队−成员目标融合能够带来下属更加积极的目标承诺，进而提高领导者对其完成某项工作任务意愿的评估，最终使得领导者更倾向于向下属授权(Irgens, 1995)。

基于以上分析，提出假设 5 和 6。

假设 5: 团队−成员目标融合能够正向影响领导者对下属的信任，进而正向影响领导授权行为。

假设 6: 团队−成员目标融合能够正向影响下属的目标承诺，进而正向影响领导授权行为。

3.3.2 综合因素的作用机制模型(主模型+图 2 中两个虚线框中的相关变量)

对领导授权行为的形成而言，必然受到多种因素的综合作用，因此除了对以上作用机制进行验证外，还需要在此基础上综合考虑其他影响因素。鉴于整合性地考虑领导者和下属在领导授权行为中的作用的研究思路，本研究在验证主模型的基础上，根据调研中的实际情况，还将充分借鉴现有领导授权行为影响因素的研究成果，选择 4~5 个领导者因素、下属因素变量加入主模型，形成“综合影响因素的作用机制模型”并对其进行验证。在领导者因素方面，本研究将重点考虑领导者的权力距离感、不确定性规避、控制愿望三个影响因素，并验证它们在领导者对下属信任和领

导授权行为之间的调节作用；在下属因素方面，本研究将重点考虑工作要求−员工能力匹配、员工主动性行为的影响。

在领导者因素方面，尽管领导者对下属的信任是领导授权行为形成的重要前因，但即便是领导者对下属的信任处在较高水平时，仍然受到领导者个体因素的影响。现有围绕领导者个体因素对领导授权行为的影响的研究中，也充分证实了领导者个体的权力距离、不确定规避和控制愿望对相关前因变量与领导授权行为间关系的调节作用(刘文兴等, 2012; 刘生敏, 廖建桥, 2013; 韦慧民, 龙立荣, 2011)。基于此，提出如下 3 个假设。

假设 7: 领导者的权力距离感对领导者对下属的信任与领导授权行为之间的关系具有调节作用。

假设 8: 领导者的不确定性规避对领导者对下属的信任与领导授权行为之间的关系具有调节作用。

假设 9: 领导者的控制愿望对领导者对下属的信任与领导授权行为之间的关系具有调节作用。

类似的，在下属因素方面，下属积极的目标承诺能够让领导者感知到下属希望被授权并承担工作责任的意愿，但并不意味着领导者一定会据此授权给下属，原因在于对工作责任的完成而言，还需要考虑下属的能力和现实表现等其他因素。因此，在下属个体因素方面，我们主要考察下属的工作要求−员工能力匹配、下属的主动性行为对领导授权行为形成的影响。其中，为了使授权取得成功，受权的员工需要具备丰富的知识，较强的工作能力，熟悉工作流程，相信他们的决策能力(Johnson & Paper, 1998)。在这方面，工作要求−员工能力匹配(demands-abilities fit)是人−岗匹配的重要方面，体现了工作岗位或职责对员工知识、技能和能力的要求(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)。因此，领导者在决定是否向下属授权时会对下属承担工作职责和完成工作任务的能力进行考量，当领导者认为下属的能力与工作要求匹配度较高时，更有可能向其授权，反之，当领导者认为下属的能力与工作要求有差距时，向其授权的可能性就会降低。基于以上分析，提出假设 10。

假设 10: 工作要求−下属能力匹配度对下属的目标承诺与领导授权行为之间的关系具有调节作用。

再者，下属积极的目标承诺代表的是其下定决心持续努力达成既定目标的可能性，能够提高领导者对其承担工作责任和达成工作目标意愿的评估；但同时，工作目标的达成不仅需要下属的目标承诺，还需要其在达成工作目标过程中的积极行为。在实际工作情境下，领导者还会根据考虑下属的一些具体表现来决定对下属授权的程度。基于本研究拟考察下属在领导授权行为形成中作用的思路，我们认为下属的主动性行为能够影响下属的目标承诺与领导授权行为之间的关系。个体的主动性行为是其所采取的与组织的使命保持一致，自我发起、前瞻性以及坚持克服变革障碍的行为。员工的主动性行为划分为主动性工作行为、主动战略行为和主动的个人−环境匹配行为(Parker & Collins, 2010)，包括主动解决问题、主动观念实施、主动承担责任、主动检验等方面。根据员工主动性行为所包含的内容来看，当下属在工作中表现出更多的主动性行为时，一方面能够与领导者形成更加良好的互动关系(Wanberg, Kanfer, & Banas, 2000)，另一方面也能够提高领导者对下属完成工作职责的肯定程度，从而提高其表现出领导授权行为的可能性；反之，当下属较少地表现出主动性行为时，则可能降低领导者向其授权的倾向。基于以上分析，提出假设 11。

假设 11: 下属主动性行为对下属的目标承诺与领导授权行为之间的关系具有调节作用。

3.4 研究构想的探究方法

本研究将综合采用定性和定量研究方法来达成预定的研究目标，具体思路及拟采用的研究方法如下：

研究一将按照案例研究的方法和思路开展研究。研究将遵循案例选择的“典型性”和“极端性”原则，并充分考虑数据获取的便利性，选取 5~10 个具有显著授权特征的优秀工作团队为案例分析对象，通过深度访谈方式获取研究所需的数据，通过定性数据的分析和理论构建过程，提出领导授权行为形成机制的理论模型。具体而言，在开展研究一时将在不同环节采用如下细分的研究方法。(1)深度访谈法，在进入拟调研的工作团队开展调研前，将依据研究主题和研究框架设计，并针对团队主管、下属分别设计专门的访谈提纲。在进入工作团队开展访谈时，将依据三角测量的

原则和要求，尽可能获得来自多方的访谈数据。访谈将在访谈提纲的基础上采用半结构化的形式进行，以随时获得与研究主题相关的有价值的数据，同时还将注重对相关二手资料的收集，作为一手访谈数据的有效补充。(2)文本编码与分析，在深度访谈获得文本资料后，将对文本资料进行编码和分析。第一，通过开放式编码对所获得的文本资料进行初步的整理、标记与分类；第二，通过选择式编码对与研究主题和分析框架相关的数据进行提取，并按照"领导者-下属目标关系"、"团队-成员目标关系"、"领导授权行为"等变量包含的维度对数据进行分类，同时还将着重对属于"作用过程"的文本进行编码和命名；第三，按照轴心编码方式并以现有理论和研究文献为指导，建立起"目标关系及其特征——作用过程——团队主管授权行为"之间的内在联系。同时，在开展数据分析时，还将按照多案例研究的复制原则，对每个案例进行逐一分析，并注重各个案例分析时的新发现，直到达到理论饱和为止。在进行数据分析和进行理论建构时，将保证至少有 3 个工作小组独立开展分析，并通过集体讨论的方式形成最终的研究结果。

研究二、研究三将采用问卷调查的方式获取研究数据。这两项研究均将在大型连锁酒店或餐饮企业中选取调查的工作团队，原因如下：(1)此类企业的基层单位为门店，且工作团队的工作特征具有较强的独立性，连锁酒店门店和连锁餐饮门店通常由一位店长和数位管理人员来进行独立经营管理，该团队需要独立负责门店日常经营管理的所有事务，这样的工作团队性质决定了它们具有较强的独立运转的特征，对本研究的开展而言能够尽可能避免来自企业层面其他变量的影响；(2)连锁酒店和连锁餐饮门店管理团队的规模通常在 5~10 人，其中店长 1 人，需要全面负责门店的经营管理工作，其他团队成员均按照分工从不同方面承担相应工作(例如，连锁酒店中包括运营经理、销售经理、客房经理、采购经理等管理岗位)，在门店日常经营管理中既需要团队成员的通力协作，同时所有团队成员的工作也具有"独当一面"的特点，这种团队规模特点和工作特征，决定了在数据收集方面具有较强的可操作性，也决定了这种性质的团队高度匹配于本研究的主题；(3)大型连锁酒店或餐饮企业具有足够的门店数量来保证足够的数据量，例如，如家酒店集团拥有超过 3000 家门店、7 天酒店集团拥有超过 2000 家门店、锦江国际集团所属的锦江之星拥有超过 1000 家门店、星巴克咖啡在国内大约有 2100 家门店；(4)研究团队及所在单位多年来与国内大型酒店和餐饮企业保持着良好的合作，能够获得来自企业的相关支持，有效地保证了调研工作的开展和研究数据的获取。

在研究二的问卷调查中，拟在 2~3 家大型连锁酒店或餐饮企业中选取 150~200 个的工作团队作为调查对象，并采用团队主管和下属配对的方式收集数据，每个团队 1 位主管加 5 位左右下属，最终可得到约 750~1000 对被试。同时，为了更好地证明变量之间的因果关系，研究二将采用追踪研究的方法收集纵向数据，在两个不同的时间(间隔 4~5 个月)对每个团队中的领导者-下属目标融合、团队-成员目标融合和团队主管的授权行为进行测量。在研究三的问卷调查中，将在研究二调查的团队之外，另找 2~3 家大型连锁酒店或餐饮企业中并选取 200~250 个的工作团队作为调查对象，并采用团队主管和下属配对的方式收集数据，每个团队 1 位主管加 5 位左右下属，最终可得到约 1000~1250 对被试。测量每个团队中的领导者-下属目标融合、团队-成员目标融合、领导者对下属的信任、下属的目标承诺、领导者的授权行为、领导者的权力距离感、领导者的不确定性规避、领导者的控制愿望、工作要求-下属能力匹配、下属主动性行为等。

4　小结

4.1　理论建构

随着组织所处内外部环境的深刻变化，以授予下属权力并实现其工作自主性为核心的领导授权行为日益受到理论界和实务界的重视，被广泛证实能够在员工、团队和组织层面带来积极的效能，因此"如何促进领导者更加积极地表现出授权行为"就成为了一个重要的现实议题，在研究层面就要更好地探明领导授权行为的形成机制。然而，现有围绕领导授权行为形成的研究相对较少，且存在着"整体呈现出零散的状态，缺少必要的理论基础和理论视角"、"以领导者为中心的倾向明显，忽视下属在领导授权行为形成中的主动性和积极性作用"、"强调领导者权力分享和下放

行为的形成，对下属接受权力和承担责任行为的形成及其对领导授权行为的作用关注不足”、“聚焦于对领导授权行为形成的影响因素的探讨，但对这些影响因素作用机制的探讨比较欠缺”的不足，未能很好地回答“如何促进领导者更加积极地表现出授权行为”的现实议题，需要针对以上不足予以改进。

为改进领导授权行为形成机制的研究，本研究认为引入新的理论视角是破解现有研究不足的关键，且需要整合性地考察领导者和下属在领导授权行为形成中的作用。其一，在理论基础和理论视角的选择方面，动机的目标理论已经成为理解人类动机和人格的重要理论，日益成为具有基础性意义的重要理论。该理论所关注的是目的性的、目标指向的行为，认为个体的行为是围绕着目标追求而组织起来的，人是一个组织化的目标系统，人们产生某种动机或行为的背后是目标驱动的结果(蒋京川, 郭永玉, 2003; 章凯, 2014)，领导授权行为的形成也是如此，其产生同样是目标驱动的结果。其二，要整合性地考察领导者和下属在领导授权行为形成中的作用，就需要从领导者和下属关系的层面入手进行探索。从关系领导的观点来看，领导是领导者、下属及领导情境三者之间的复杂互动过程，领导者和下属间的关系及其质量被看作是领导行为形成的重要因素(Kouzes et al., 2010; Zhang et al., 2013)。如果从目标理论这一理论视角来看，就涉及各种目标之间的互动关系，在团队情境中，就涉及到诸如团队目标、领导者个人目标、下属个人目标等之间的关系(我们将这类目标之间的关系简称为“目标关系”)，例如领导者−下属目标关系、团队−成员目标关系等。由于目标能够更加本质地解释主体产生动机和行为的原因，在本质上不同主体之间的互动是其目标之间的互动。

基于以上改进思路，本研究构建出图 2 所示的理论模型，主要理论观点如下。

第一，当团队成员“志同道合”时，更能促进领导授权行为的形成。具体而言，团队中领导者−下属目标融合、团队−成员目标融合程度越高，即团队领导者和下属对团队工作目标有更高水平的一致性认同、团队工作目标与成员个人目标具有更好的一致性且前者的实现更有助于后者的实现时，更能促进领导授权行为的产生。与现有围绕领导授权行为形成的研究相比，本研究创新性地建立起了团队中“目标关系”与领导授权行为之间的联系，从而拓展了对领导授权行为前因的认识；同时这些团队中的“目标关系”及其质量是由领导者和下属共同构建形成的，因此将有助于打破现有研究中以领导者为中心的情况。

第二，“领导者−下属目标融合”、“团队−成员目标融合”各自通过影响“领导者对下属的信任”、“下属个人目标承诺”来影响领导授权行为的形

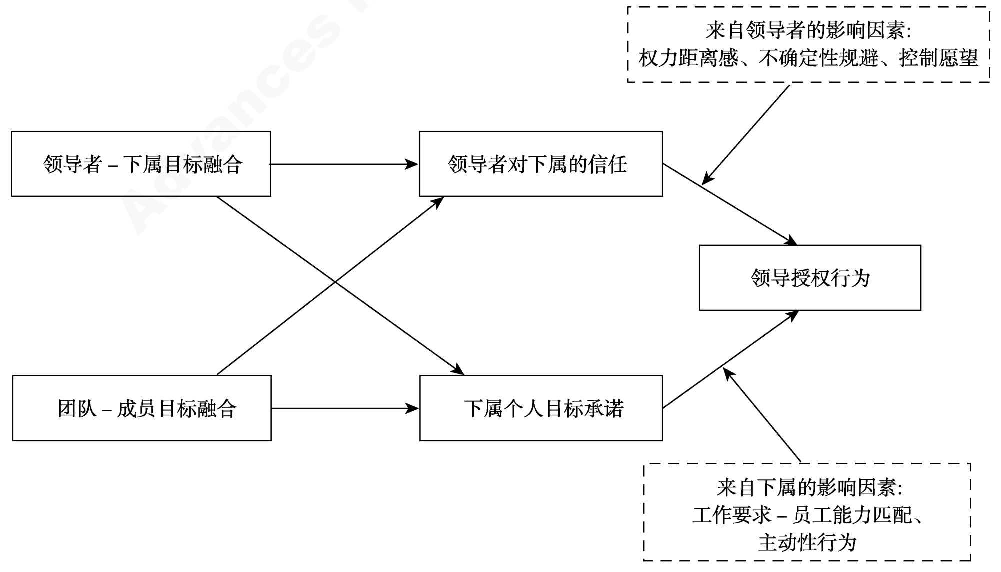


图 2 本研究构建出的理论模型

成。具体来看，领导者−下属目标融合能够正向影响领导者对下属的信任，并能够正向影响下属的目标承诺，进而正向影响领导授权行为；团队−成员目标融合能够正向影响领导者对下属的信任，并能够正向影响下属的目标承诺，进而正向影响领导授权行为。本研究不仅建立起了团队中"目标关系"与领导授权行为之间的联系，并且通过引入"领导者对下属的信任"、"下属个人目标承诺"两个变量，初步探明了团队中"目标关系"影响领导授权行为产生的机制，且这两个变量分别代表着领导者和下属两方各自的作用路径，尤其是"下属个人目标承诺"这一变量强调了下属一方在领导授权行为形成中的主动性和积极性作用，打破了现有研究文献中仅仅关注领导者一方作用的状况。

第三，领导者的权力距离感、不确定性规避、控制意愿，工作要求−员工能力匹配、下属的主动性行为，这两组变量分别能够调节领导者对下属的信任与领导授权行为、下属个人目标承诺与领导授权行为之间的关系，从而成为了图 2 理论模型中领导授权行为形成中的边界条件。同时，这两组变量分别代表着来自领导者的影响和来自于下属的影响，尤其是下属的主动性行为这一变量直接强调了下属对领导授权行为形成中的主动性影响，拓展了对领导授权行为形成的边界条件的认识。

总结来看，本研究构建出的理论模型以目标理论为基础，并整合性地考察领导者和下属在领导授权行为形成中的作用，对于拓展领导授权行为产生的前因、过程机制及边界条件具有一定作用，是对领导授权行为形成机制的创新性诠释。

4.2 理论贡献

本研究构建出的理论模型能够扩展和深化对领导授权行为形成机制的认识，并将产生以下三方面的理论贡献:

第一，为领导授权行为形成的研究引入目标理论这一具有基础性意义的理论视角，有助于为该主题的研究建立更为坚实的理论基础。现有围绕领导授权行为的研究聚焦于现象层面的考察，所形成的知识也集中于对现象与现象间关系的认识，尽管对认识领导授权行为的形成具有一定价值，但同时处在现象层面的知识很难帮助我们把握领导授权行为形成的深层次原因或规律。目标理论作为组织行为学领域一个基础性的理论，能够很好地帮助我们理解行为和动机背后的动力机制，本研究以目标理论作为研究视角，并致力于探明影响领导授权行为产生的团队中的目标关系，这种尝试一方面能够为领导授权行为形成机制的研究建立更为坚实的理论基础，另一方面也能够帮助我们把握领导授权行为形成的深层次原因或规律。

第二，整合性考虑领导者和下属在领导授权行为形成中的作用，探明并检验影响领导授权行为的团队中的目标关系。现有围绕领导授权行为前因的探索，呈现出突出的"以领导者为中心"的倾向，对下属在领导授权行为形成中的积极作用关注不足，针对这一不足，本研究从领导者和下属关系的层面入手，探索得出团队中的目标关系及其质量水平对领导授权行为的影响，并将对探索得出的领导者−下属目标融合、团队−成员目标融合等对领导授权行为的影响效应进行了实证检验。这方面的尝试与探索能够拓展对领导授权行为前因的认识。

第三，整合性考虑领导者和下属在领导授权行为形成中的作用，探索得出领导者−下属目标融合、团队−成员目标融合等对领导授权行为产生影响的作用机制，有助于扩展和增强对领导授权行为形成及其规律的认识。一方面，现有研究聚焦于对领导授权行为前因的探索，对这些前因作用于领导授权行为的内在机制关注不足，本研究关注、探索并实证检验了领导者−下属目标融合、团队−成员目标融合等对领导授权行为产生作用的机制，能够为领导授权行为形成的研究贡献有价值的知识；另一方面，在作用机制的探索方面，本研究不仅关注了领导者的积极作用(如，领导者对下属的信任)，同时也关注了下属所起到的积极作用(如，下属个体目标承诺)，这方面的努力能够有效地扩展我们对领导授权行为形成机制的认识，同时也符合领导实践和研究的发展趋势。

参考文献

蒋京川，郭永玉. (2003). 动机的目标理论. *心理科学进展, 11*(6), 635–641.

李燕萍，侯烜方. (2012). 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理. *经济管理, 11*(5), 77–86.

林美珍，凌茜. (2016). 授权型领导研究评价与启示. *首都经济贸易大学学报, 18*(4), 111–119.

林晓敏, 林琳, 王永丽, 白新文. (2014). 授权型领导与团队绩效: 交互记忆系统的中介作用. *管理评论*, *26*(1), 78–87.

刘生敏, 廖建桥. (2013). 权力距离、工作负担与领导授权行为. *工业工程与管理*, *18*(6), 115–121.

刘松博, 王亚楠, 许惠龙, 穆桂斌. (2013). 政府组织中团队学习和员工学习的影响因素: 一个跨层次分析. *中国人力资源开发*, *30*(19), 29–35.

刘文兴, 廖建桥, 黄诗华. (2012). 不确定性规避、工作负担与领导授权行为: 控制愿望与管理层级的调节作用. *南开管理评论*, *15*(5), 4–12.

刘文兴, 张鹏程, 廖建桥. (2013). 基于创造自我概念与风险偏好影响的授权领导与创新行为研究. *管理学报*, *10*(12), 1770–1780.

刘玉新, 张建卫. (2005). 高层管理者的工作压力、社会支持及二者关系研究. *南开管理评论*, *8*(6), 9–16.

庞书一, 郑兴山, 唐宁玉. (2013). 授权型领导行为对员工绩效非线性影响机制研究. *西南民族大学学报(自然科学版)*, *39*(1), 103–108.

孙圣兰, 吕洁. (2016). 授权型领导对员工创造力的影响: 基于整合视角的分析. *研究与发展管理*, *28*(4), 117–125.

唐贵瑶, 李鹏程, 李骥. (2012). 国外授权型领导研究前沿探析与未来展望. *外国经济与管理*, *403*(9), 73–80.

王辉, 武朝艳, 张燕, 陈昭全. (2008). 领导授权赋能行为的维度确认与测量. *心理学报*, *40*(12), 1297–1305.

王辉, 张翠莲. (2012). 中国企业环境下领导行为的研究述评: 高管领导行为, 领导授权赋能及领导-部属交换. *心理科学进展*, *20*(10), 1519–1530.

王永跃, 葛菁青, 张洋. (2016). 授权型领导、心理可得性与创新: 组织支持感的作用. *应用心理学*, *22*(4), 304–312.

韦慧民, 龙立荣. (2011). 认知与情感信任、权力距离感和制度控制对领导授权行为的影响研究. *管理工程学报*, *25*(1), 10–17.

杨英, 龙立荣, 周丽芳. (2010). 授权风险考量与授权行为: 领导-成员交换和集权度的作用. *心理学报*, *42*(8), 875–885.

尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. (2012). 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用. *心理学报*, *44*(10), 1371–1382.

章凯. (2014). *目标动力学: 动机与人格的自组织原理*. 北京: 社会科学文献出版社.

章凯, 李朋波, 罗文豪, 张庆红, 曹仰锋. (2014). 组织—员工目标融合的策略——基于海尔自主经营体管理的案例研究. *管理世界*, (4), 124–145.

张立明. (2012). *团队领导授权行为: 影响因素及对团队绩效作用机理研究*(博士学位论文). 西南财经大学, 成都.

张瑞娟, 尹鹏飞, 王延泽. (2014). 性别视角下授权型领导、领导-部属交换及其二者关系. *中国人力资源开发*, *31*(7), 25–29.

张文慧, 王辉. (2009). 长期结果考量、自我牺牲精神与领导授权赋能行为: 环境不确定性的调节作用. *管理世界*, (6), 115–123.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 945–955.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, *25*(3), 487–511.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(3), 249–269.

Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological bulletin*, *120*(3), 338–342.

Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *Leadership Quarterly*, *26*(5), 775–789.

Burgess, R., & Turner, S. (2000). Seven key features for creating and sustaining commitment. *International Journal of Project Management*, *18*(4), 225–233.

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 541–557.

Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, *50*(2), 209–231.

Dahinten, V. S., MacPhee, M., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, M., McCutcheon, A., & O'Brien-Pallas, L. (2014). Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: Part 2–Staff outcomes. *Journal of Nursing Management*, *22*(1), 16–28.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 1, pp.416–437). Thousand Oaks, CA: Sage.

Densten, I. L., & Gray, J. H. (2001). Leadership development and reflection: What is the connection? *International Journal of Educational Management*, *15*(3), 119–124.

Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M.

(2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, *100*(5), 1364–1380.

Elliot, A. J., & Fryer, J. W. (2008). The goal construct in psychology. In J. Y. Shah & W. L. Gardner (Eds.), *Handbook of motivation science* (pp. 235–250). New York, US: Guilford Press.

Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, *26*(1), 126–138.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247.

Hakimi, N., van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, *21*(3), 701–716.

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *Leadership Quarterly*, *22*(6), 1165–1185.

Hoffman, B., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, *54*(4), 779–796.

Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, *72*(2), 212–220.

Irgens, O. M. (1995). Situational leadership: A modification of Hersey and Blanchard's model. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(6), 24–29.

Johnson, J. J., & Paper, D. J. (1998). An exploration of empowerment and organizational memory. *Journal of Managerial Issues*, *10*(4), 503–519.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational & Psychological Measurement*, *60*(2), 301–313.

Kouzes, J. M., Posner, B. Z., & Biech, E. (2010). *The Leadership Challenge: Activities Book*. New York, US: Jossey-Bass.

Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1083–1095.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(5), 281–342.

Liu, M., & Magnan, M. (2016). Conditional conservatism and the yield spread of corporate bond issues. *Review of Quantitative Finance & Accounting*, *46*(4), 847–879.

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, *13*(1), 23–39.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, *56*(2), 573–596.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, *19*(4), 18–35.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, US: McGraw-Hill Companies.

Moskowitz, G. B., & Grant, H. (2009). *The psychology of goals*. New York, US: Guilford Press.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, *18*(3), 176–194.

Paolillo, J. G., Jackson, J. H., & Lorenzi, P. (1986). "Fusing Goal Integration". *Human Relations*, *39*(5), 385–397.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, *36*(3), 633–662.

Pearce, C. L., & Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development, 22*(4): 273–307.

Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, *63*(11), 1743–1770.

Schneider, B., Goldstiein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, *48*(4), 747–773.

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 332–349.

Shah, J. Y., & Gardner, W. L. (2008). *Handbook of motivation science*. New York, US: Guilford Press.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders:

A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, *40*(2), 193–237.
Slaughter, B. B. (2012). *The relationship between leader gender and empowering behavior* (Unpublished doctorial Dissertation), Fielding Graduate University.
Srivastava, M., & Vyas, R. (2015). Empowering leadership: A study of team leaders & team members. *Indian Journal of Industrial Relations*, *50*(4), 112–121.
Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, *32*(2), 402–423.
Uhl-Bien, M., Marion, R., & Mckelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, *18*(4), 298–318.
Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P. A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, *79*(5), 666–679.
Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (2010). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, *44*(2), 333–352.
Wanberg, C. R., Kanfer, R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, *85*(4), 491–499.
Yin, R. K. (2009). *Case study research and applications: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Zhang, K., Luo, W. H., & Lee, B. Y. (2013). Is leader charisma individual-centered or relationship-centered? Empirical evidence from China. *Frontiers of Business Research in China*, *7*(2), 165–188.
Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *124*(2), 150–164.

The forming mechanism of leader empowering behavior based on goal theory

LI Pengbo[1]; SUN Yuqing[2]; LEI Ming[1]
([1] *School of Tourism Sciences, Beijing International Studies University, Beijing* 100024, *China*)
([2] *School of Business, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)

Abstract: With the profound changes in the external environment, how to promote leaders' empowering behavior has been emphasized both practically and academically. However, previous researches lacks systematically theoretical analysis of the formation of leader empowering behavior, and have the tendency of "leader-centered" bias, which lead to their failure to solve the practical issues. Thus, based on goal theory, the present paper investigates the roles of leaders and subordinates comprehensively in the context of teams, and conducts theoretical and empirical researches on the forming mechanism of leader empowering behavior. Firstly, this paper will conduct a multi-case study to explore the different types of goal congruence and their processes that promote leader empowering behavior, aiming to develop a theoretical framework of the forming mechanism of leader empowering behavior. Secondly, this paper will empirically investigate the effects of these goal congruence on leader empowering behavior by collecting the longitudinal and dyadic data. Finally, we will test the forming mechanism of leader empowering behavior comprehensively. Accordingly, this research contributes to the leader empowering behavior research in terms of advancing the understanding on the forming mechanism of leader empowering behavior, and better grasping the forming rules of leader empowering behavior. In addition, this project is also helpful for enterprises to carry out the management practices more accurately.

Key words: leader empowering behavior; goal theory; goal congruence; forming mechanism